

別表 ダイバーシティ・マネジメントの各社取組み

女性を主たる対象とするもの

(資生堂)

<p>育児休業者の職場復帰支援システム「wiwwiw(ウィウィウ)」(2002年6月～)</p> <p>インターネットを通じて育児休業者が必要とする育児情報や職場復帰に向けたビジネススキル向上のための講座等を提供するプログラム。スムーズな職場復帰と豊かな育児生活を支援するための「ビジネススキルアップ講座」や「ライフスタイルアップ講座」、育児休業者同士の情報交換の場「コミュニティー」等、豊富なメニューから成る。</p> <p>(評価) 常時300人を超す社内育児休業者へのヒアリングから生まれた復帰支援策。優秀な人材の長期確保や次世代育成支援対策推進法への対応を可能とすることが評価され、販売開始1年半で既に40社が導入。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(資生堂)

<p>事業所内保育施設「カンガルーム汐留」(2003年9月～)</p> <p>仕事と育児の両立を目指す男女社員を応援する事業所内保育施設(定員21名、21世紀職業財団認定)。常勤の施設責任者、看護師、インターネットカフェの配置等、高品質の安心・安全に配慮すると共に、新たなワークライフ・バランスを目指して趣旨賛同企業の電通、日本アイ・ビー・エム、ニチレイとのネットワークにより運営。事業所内保育施設は受託事業者が運営を全面的に委託されるのが従来型だったが、当施設は委託者である資生堂が施設の運営・管理を目的として保育施設責任者を置き、保育をホビンスコーポレーションに担当いただくという相互の知恵の共創から生まれる新たなコラボレーションの場でもある。</p> <p>(今後の目標) 今後は自治体との連携も視野に入れて、企業と地域が一体となって取り組む「職と育の接近モデル作り」を目指した活動を推進していく。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(ホビンスコーポレーション)

<p>育児支援制度</p> <p>新生児～未就学児をもつ社員に対して、ベビーシッターの社員割引制度を導入</p> <p>(評価) 大変好評。特に緊急時の対応ニーズが高い。</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------

(ホビンスコーポレーション)

<p>出産奨励制度</p> <p>子育て休暇制度。不妊症等の社員に対して、普通の出産休業と違い、子供ができるまで何年でも休める。休暇中は無給だが、出産・育児を終えて復職する際には、以前と同じ給与と地位を保障する。就業規則で正式に制度化されたわけではないが、個別に認めている。</p> <p>(評価) 業務を穴埋めするための社員(代替要員)は本人が復帰すると余剰人員になる。社員が育児休暇をとった際に、残された仕事をどう割り振るか。女性の進出に伴って増加する出産・育児休暇は、職場でのワークシェアリング(仕事の合理的な配分)という難問を生んでいる。</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(帝人)

<p>「女性活躍推進室」の設置(2000年10月～)</p> <p>2001年から女性総合職の採用を3割とし、また2005年度末に女性管理職を3倍に増員。</p> <p>(評価) 社内における男女の完全な機会均等を実現し、女性社員が意欲を持って働けるよう職場風土を変革するための企画立案ならびにプログラム実施のための専任組織として設立。女性社員の数と職域の拡大をはじめ、仕事と家庭の両立支援、意識変革のための啓蒙活動など総合的に活動。新卒採用は2001年度から3割超を継続達成。管理職の女性比率は既に活動前に比べ2倍に増えているが、さらにその3倍増目標の達成に向け、内部昇進および中途採用に積極的に取り組んでいる。</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 別表 ダイバーシティ・マネジメントの各社取組み

(帝人)

### 家庭責任による退職者再雇用制度

出産、育児、配偶者の転勤など家庭の事情で一旦退職した社員の復職が可能になった場合、会社に登録し、求人コースと合えば、正社員として以前と同じ職能等級、給与水準で再雇用。

(評価) 対象は女性に限らず男女社員であるが、実質的には主として女性、特に配偶者の転勤を理由とする退職者に利用されている。育児、介護休職や帯同転勤など退職を回避する努力をしても対応しきれない場合への対応策として導入。導入から日が浅いため、まだ採用実績はないが、遠くない将来に採用実現を期待。

(帝人)

### 男性の育児休職取得

子供の父母ともが働いている場合は、子供が満1歳を迎えた後最初の4月30日まで父母いづれかが取得可。母親が専業主婦の場合、産後休期間(8週間)中は、父親が取得することが可能。

(評価) 現在までの実績は2名。育児を経験する男性社員が増えることは、本人のクオリティ・オブ・ライフの向上に加えて、育児中の同僚や部下への理解を促進する効果が大きく、キャンペーン等により積極的に推進している。若い父親の育児への参加意欲は増している一方で、男性の育休取得に対する上司をはじめ周囲の目はまだ厳しい。このような意識をいかに変えていくかが課題。

(バンダイ)

### 育児支援諸制度の充実

正社員は全員総合職として採用し、女性が出産後も仕事を続けられる次のような諸制度を設けている。育児休暇復職後の時短勤務。時短勤務にフレックスタイム制を組み込んで試行する部門も。保育所の入所可能時期を考慮し、育児休暇を満1歳になった年度末まで柔軟に認める。上記資生堂の職場復帰支援システム「wiwwi」を導入。また「子供のお客様が多い」ということもあり、子供を育てる社員への応援施策として、社長直筆メッセージ付誕生カード、就学祝い金の増額を行っている。

(評価) 非公式の役員会での新しい人事制度の提案、人事担当者の各事業部の意見の積極的吸い上げにより、制度を柔軟、迅速に導入し、育児休暇を取得した社員の復職率はほぼ100%である。

高齢者を主たる対象とするもの

(電通)

### 再雇用制度

適性に合った業務がある場合、在職老齢年金が受け取れる範囲内の賃金。契約期間は2年で、1年毎に最高65歳まで更新可能。

(評価) 導入時には、雇用形態の継続を望む意見や絶対額が低いという意見も出たが、導入直前の社内アンケート結果によると、積極的に60歳以降の勤務を望んでいる割合が20%、反対に40%は60歳以降の勤務を望んでいない。希望する理由としては、経済的理由によるもの、会社への貢献が、各30%を超えている。2003年12月1日現在37名が勤務し、新しい技能を身につけるといよりも、これまでに培った技能を活かして、それまでの現場に継続して勤務するケースが多い。導入後アンケートについては現在調査中。

## 別表 ダイバーシティ・マネジメントの各社取組み

(帝人)

60歳以降の再雇用制度について(2001年4月～)

60歳以降の就労を希望する社員について、再雇用を必要とする職場・職務がある場合、1年間の再雇用を行うことを制度化。

(評価)定年到達者の約15%が再雇用の実績。厚生年金受給開始年齢との関連での今後の制度設計が課題。

(全日空)

雇用延長制度の導入(1999年4月～)

適性に合った業務がある場合、現業部門などで引き続き専門能力を活かしながら62歳まで雇用を継続するもの

(評価)社員のライフプランの多様化に伴い、定年を視野に本人の意思で将来の進路を選択できる制度とした。基礎年金支給年齢の段階的繰り下げに対応すべく、62歳までの雇用期間を満了後も、本人の貢献度・健康等の状況を審査の上、「再延長」する制度を平成16年度より追加する予定。

全般を対象とするもの

(三井不動産)

長期経営計画(チャレンジプラン2008)でダイバーシティ・マネジメントを導入(2003年5月～)

顧客志向経営、ビジネスモデルの革新、効率性の高いグループ経営という三つの戦略-遂行のための基本姿勢として、ダイバーシティの発想を取り入れることを明文化した。本計画の下、具体的には「人事制度改革 幅広い視野と高い専門性を持つメイン・エキスパートを基本の人材像に据え、人材開発、人事考課、処遇体系等一体的人事制度改革を実施。「クリエイティブ・リーダーシップ・プロジェクトチーム」の設置 創造性と実行力の向上を図る諸施策を検討中。中途採用、契約社員の増強を実施。

(日本アイ・ビー・エム)

市場価値を反映した処遇の実現と自由裁量度の高い働き方の選択を可能とする新プロフェッショナル人事制度(1社複数型人事制度)(2004年2月から導入予定)

優れたスキル/コンピテンシーによって成果をあげるコンサルタントキャリアの社員を対象に本人自身の選択により、現在の雇用契約から、準委任契約の「セルフ・エンプロイト型」あるいは有期雇用契約の「プロフェッショナル・コントラクト型」への契約変更が可能。契約変更のためには一旦会社を退職、希望する契約形態で新規に契約。但し、「セルフ・エンプロイト型」はバンド9(次長)以上の職位にある社員が対象。報酬は、適用されない福利厚生制度に相当する金額を、契約変更直前の給与に上乗せ。また、目標達成時の報酬額が通常のコンサルタントに比べ高くなるように設定。

(評価)会社ニーズと契約変更希望者ニーズと法的制約の3つの要素について整合性が保てるように制度化することに腐心した。

(日本アイ・ビー・エム)

短時間勤務制度(2003年6月から試行、2004年1月から本実施)

育児・介護・身体の障害などの事由により、一日の勤務時間の短縮または週3日/4日の勤務を行う。週5日60%短時間勤務、週5日80%短時間勤務、週3日通常時間勤務、週4日通常時間勤務を選択。給与は、と の場合は50%、と の場合は70%に調整、福利厚生は通常勤務と同様そのまま適用。

## 別表 ダイバーシティ・マネジメントの各社取組み

(評価)ワークライフ・バランスを支援する制度として、介護休職(1年間)、育児休職(2年間)、育児早退および看護休暇制度などを既に設けていたが、より支援を充実させる目的で本制度の導入に踏み切った。個人の事情は様々であり、リハビリや透析など日常のケアが必要な社員、難病の家族を持つ社員、育児休職後の復職でフルタイムで子を預かる場が見つからなかった社員が利用している。適用社員は皆高い貢献をしている社員であり、当新制度の利用によって退職することなく勤務継続が可能となることを期待している。まだ利用人数は少ないが、制度のPRを行っていき、社員のワークライフ・バランスを支援する有効な手段のひとつとして周知を図り、定着させていきたい。

(電通)

### ダイバーシティ・マネジメントの導入

平成15年4月に、社長を委員長とする「人材価値創造委員会」を発足。同時に、実際の推進にあたるタスク・フォースを営業部門やメディア部門など現業部門の社員を中心に立ち上げた。「強い個人」「強いチーム」「強い電通グループ」の実現を目標に、7月には、「人材価値創造宣言」を発表。基本方針を「多様性の尊重と組織力の重視」とし、多様な社員の能力を活かすための雇用体系やキャリア・パス、評価や報酬のあり方など具体策を検討中。委員会発足1年以内には、アクションプランを全社に示し、実行・実践・実現フェーズに移行する。

(現状) 右肩上がりの成長時代の成功体験を有する社員も多くおり、理屈では理解できても、現実の変更に対しては反発や不安も見られる。同じ会社の中でも、世代や部門によって風土や文化に差があり、全てに快く受け入れられことは困難。一般的には別会社化すればいいという意見もあるが、弊社は同じ会社の中で多様な人材を活かせるところが強みであり、そこを更に活かす制度にしたい。その実現のため、異なるベクトルを調整しながら共通のプラットフォームをまとめることが大変難しい。現在の労働法規の下では、ダイバーシティ・マネジメントの一つの形態である裁量労働制などはなじみにくく、多様な雇用形態を取りにくくなっている。

(帝人)

### ボランティア休暇制度について(1999年8月～)

人材活用を社会貢献の場に拡大すること、社員の生涯生活設計を支援することを趣旨に制度導入。定年前に雇用を確保しながらボランティア活動を通じて地域社会との交流を図り、退職後の生活設計を支援する。月例給与の85%を保証しての最長4年間の休暇を認める。

(バンダイ)

### 多様な採用手法

現在、新卒採用と中途採用の比率は、年によって異なるものの、拮抗しており、実質通年採用を実施。結果、前職が多様な中途入社が全社員の約3割を占めており、異なった世界の人間の発想が、対話の仕掛け作りや問題点の客観的判断に生かされ、ヒット商品にもつながっている。

(全日空)

### 「ジェンダーフリー」の推進(2002年5月～)

人事部内に「ジェンダーフリー推進担当」を設置するとともに、社内全事業所及びグループ各社に「ジェンダーフリー研修」インストラクターを養成し、全社員教育を展開

(評価)多様な価値観を尊重し、先手必勝で「ANAらしさ」を提供してゆける企業文化がないと、生き残っていけないというメッセージを含め、「ジェンダーフリー」をキーワードに、社員一人ひとりの多様性を「強み」と確信して活かすことの大切さを伝えるべく、グループ各社を含めた全社員教育を展開したものの。